

**Universidad del Salvador**

Facultad de Ciencias de la Educación y de la Comunicación Social

Licenciatura en Relaciones Públicas

Tesis Monográfica

Motivación para el trabajo en equipo: el fútbol como modelo

Autor: Julián Bengochea

Director de carrera: Lic. Manuel Montaner

Tutora: Mag. Gabriela Pagani



Buenos Aires 4 de agosto de 2016

## **ÍNDICE**

**Introducción.....pág. 3.**

**Capítulo 1: Motivación.....pág. 6.**

**Capítulo 2: Liderazgo.....pág. 24.**

**Capítulo 3: Medios clásicos y nuevos medios, ¿Enemigos o aliados?.....pág. 51.**

**Capítulo 4: Propuestas.....pág. 68.**

**Conclusiones.....pág. 75.**

**Bibliografía.....pág. 81.**



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## Introducción

El siguiente trabajo, abordará la importancia de la motivación en el fútbol, llevado al mundo empresarial, los múltiples formatos, la tecnología y herramientas que se utilizan actualmente en este deporte que pueden ser llevados a las empresas.

Lo interesante de la investigación, será demostrar que las herramientas de motivación que utilizan distintos clubes de fútbol tanto nacional como internacional, son efectivas a la hora de obtener resultados positivos. Y no sólo eso, sino que esas herramientas pueden ser trasladadas desde al campo de juego hacia el mundo empresarial.

Otro foco de análisis, será la vitalidad de la comunicación interna para la obtención de resultados. La comunicación Interna es un factor clave que tiene que tener en cuenta la empresa o el equipo, ya que debidamente gestionada permite mejorar el clima laboral y el rendimiento de los empleados.

Un autor y referente que se utilizará a lo largo del trabajo es Paul Capriotti, Doctor y Licenciado en Comunicación Social (Relaciones Públicas) por la Universidad Nacional de Rosario (Argentina). En uno de sus artículos, define a la comunicación interna como: *<sup>1</sup>“contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo. En este caso, la idea central es la participación, hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar; en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación. De esta manera, el intercambio de información se vuelve bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal, facilitando la*

---

<sup>1</sup> Paul, Capriotti, Artículo publicado en Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina), N. 13, Diciembre 1998, página 2.

*interacción por medio del Diálogo -es decir, la participación de las 2 partes en la comunicación-, adoptando así un verdadero carácter comunicativo.”*

El modelo de comunicación ha cambiado, pasó de ser netamente informativo, a ser participativo. *“Esta concepción de la comunicación interna tiene un claro matiz dirigista, en el cual, la transmisión de información es solo descendente”*, afirma Capriotti.

Todas las partes, ya sea de una organización o de un equipo, deben tener en claro los objetivos, y seguir una línea coherente. Una de las tareas del Dircom de una organización es transmitir y dejar bien en claro los objetivos, la dirección hacia donde se dirige esa empresa. El entrenador de un equipo, salvando las amplias diferencias, es el encargado de guiar al equipo, motivarlo y dejarle en claro cuáles son los objetivos y la estrategia que se utilizará. *“Polivalente, generalista y estratega”*, esas son algunas de las características de la figura del DirCom según Joan Costa, que puede ser tranquilamente aplicado a un equipo de fútbol.

Por eso, a lo largo del presente escrito, se harán paralelismos entre autores como los mencionados, Lic. en comunicación, Lic. en Relaciones Públicas y Lic. en Administración con distintos entrenadores exitosos autores de libros y periodistas.

En 2009, el periodista Santiago Bustamante y el ex futbolista y entrenador del Atlético Madrid Diego Simeone, escribieron “El efecto Simeone”. Este ejemplar, relata de manera clara y ejemplifica como en tan sólo nueve meses de trabajo, Simeone logró motivar de tal manera a sus jugadores que los llevó a ganar la Liga Europa y la Supercopa de Europa. *“Los partidos no los ganan los que mejor juegan, sino los que están más seguros de lo que hacen”*, es la frase de cabecera del entrenador.

Distintas herramientas de comunicación que hace unos años eran impensadas para motivar al equipo antes de un partido y que también pueden ser llevadas a las organizaciones. [...] <sup>2</sup> *"lo que nosotros en el libro llamamos "los peers", empiezan a tener una capacidad de contestar, buscar e intercambiar la información que rompe la cadena tradicional vertical de emisor, medio y receptor, y la transforma en una cosa mucho más horizontal"*, afirma Alberto Arébalos, Dircom de Google Latinoamerica.

Un recorrido por distintos casos que nos demostrarán que la motivación es de vital importancia, para los empleados de una organización y también para los integrantes de un equipo. Se analizarán casos reales, extraídos de los libros mencionados, y se evaluará que rol cumplió la motivación en los distintos casos.

El trabajo de campo que se realizará, serán entrevistas a jugadores de fútbol, tanto local como internacional, analizando los distintos formatos y herramientas de motivación de sus respectivos clubes. Una vez que se extraigan todos los datos, se hará un filtro de esa información, viendo cuales de las distintas herramientas y formatos pueden ser llevados al mundo empresarial.

---

<sup>2</sup> Alberto, Arébalos, Dircom y Asuntos Públicos de Google Latinoamerica," El poder de la comunicación en manos de la gente, Revista Imagen, N° 19, Argentina, Buenos Aires, Julio 2011.

## Capítulo 1: Motivación

A lo largo de este escrito, se utilizará mucho la palabra motivación, tanto su concepto, como el proceso y diversas teorías. Por eso, es necesario saber que es la motivación y como puede influir de manera positiva en los equipos de trabajo.

La palabra *motivación*, proviene del latín *moveré*, que significa mover. Algunos autores la definen como una herramienta para alcanzar distintas metas, otros, a la energía que se recibe para cumplir determinado objetivo.

Uno de los autores de cabecera es Idalberto Chiavenato, nacido en 1936 en el estado de San Pablo, Brasil. Es graduado en filosofía/ pedagogía, con especialización en psicología educacional, en derecho y en administración de empresas, además, es maestro y doctor en los Ángeles.

Idalberto Chiavenato afirma: *“A pesar de la enorme importancia de la motivación, es difícil definirla en pocas palabras y, además, no existe un consenso absoluto respecto al tema”. El autor hace alusión a que la motivación es un proceso y que junto a las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, la motivación es el proceso más importante para entender el comportamiento de las personas.*<sup>3</sup>

El Doctor Chiavenato define a la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo.

Por otra parte, Abraham Maslow nació en Brooklyn, Nueva York el 1 de abril de 1908, estudió leyes en el City College de Nueva York.

Recibió su Bachillerato en 1930, su grado de Maestro lo recibió en 1931 y su doctorado en 1934, todos en psicología y de la Universidad de Wisconsin.

---

<sup>3</sup> Idalberto Chiavenato, "Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las Organizaciones", Thomson, 2009, pág 312

Es en 1943 cuando propone la teoría psicológica llamada hoy en día "Jerarquía de Necesidades de Maslow", la cual es una teoría sobre la motivación humana.

“Para motivar una persona es preciso satisfacer su necesidad” <sup>4</sup>, afirma Maslow, autor de la teoría y de la pirámide de Maslow. Dónde plantea que las necesidades inferiores en la pirámide, son prioritarias. Como podemos visualizar en la pirámide, la base son las necesidades fisiológicas que son las necesidades básicas de la vida como la comida, la bebida, el refugio, etc. Luego tenemos la seguridad donde el autor se refiere a las leyes, los límites y la estabilidad. En el centro de la pirámide encontramos las necesidades sociales que hace alusión a las relaciones, al trabajo en grupo, al amor. Un poco más arriba vemos las necesidades de estima que están relacionadas con la responsabilidad, la reputación y los logros y por último en lo más alto de la pirámide ubicamos las necesidades de la autorrealización, relacionadas con el crecimiento personal.

Imagen N°1: Pirámide de Maslow

Los primeros cuatro escalones, Maslow las define como necesidades de déficit y el quinto, el de autorrealización o motivación de crecimiento.

Las personas cuyas necesidades de niveles inferiores se encuentran satisfechas, ya no se sentirán motivadas para satisfacerlas, prácticamente esta necesidad ya ha desaparecido.



Fuente: Abraham Maslow, "Una teoría sobre la motivación humana", Psychological Review, 1943

Si nos remontamos a tiempos pasados, encontramos el modelo tradicional, ligado a Frederick Taylor, considerado el fundador de la administración científica. Nacido

<sup>4</sup> Abraham Maslow, "Una teoría sobre la motivación humana", Psychological Review, 1943

el 20 de marzo de 1856 en Pennsylvania, es consultor y experto en administración de empresas. Esta teoría plantea que mientras más producían los obreros, más ganaban. El medio de motivación y recompensa era el dinero.

Su teoría, siguió un camino generalizador de abajo hacia arriba y de las partes al todo. En su libro, “Introducción a la teoría general de la administración”, Chiavenato define ciertos principios:

1° principio: Asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible, de acuerdo con sus aptitudes.

2° principio: Solicitar a cada trabajador una producción nunca inferior al estándar establecido.

3° principio: Asignar a los trabajadores tarifas de remuneración por unidad producida; satisfactorias, para aquellos que alcancen el estándar establecido y más satisfactoria aún, para aquellos que lo sobrepasen **(PLAN DE INCENTIVO SALARIAL)**<sup>5</sup>

La película “Tiempos modernos”, de Charlie Chaplin, constituye una crítica a lo que se denominó el “Taylorismo”, por su exceso de rigidez, especialización y mecanización del hombre. Lo que muestra esta película, es la idea de suprimir los tiempos inútiles de los trabajadores, para poder reducir los costos de producción y conseguir una mayor productividad.

Por otra parte, Henry Fayol ( 1841- 1925), nació en Constantinopla y falleció en Paris. Es el fundador de la corriente anatómica de la administración. La teoría de las relaciones humanas, surgió en los Estados Unidos, como consecuencia inmediata de las conclusiones obtenidas en la experiencia de Hawthorne, desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

---

<sup>5</sup> Idalberto Chiavenato, “Introducción a la teoría general de la administración”, Mexico, 1984, Capítulo 3, pág 36



No es algo nuevo plantear que cuando hay mejores condiciones y el personal está motivado los resultados serán distintos. En 1927 el Consejo Nacional de Investigaciones inició una experiencia en una fábrica de la Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio de Hawthorne y cuya finalidad era determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los operarios, medida a través de la producción. Este experimento fue coordinado por Elton Mayo, quien fue un teórico social, sociólogo y psicólogo industrial especializado en teoría de las organizaciones, las relaciones humanas y el movimiento por las relaciones humanas.<sup>6</sup>,

Se debe considerar, que la empresa no estaba interesada en aumentar la producción, sino en conocer mejor a sus empleados.

En esta etapa, dos grupos de operarios que hacían el mismo trabajo, en condiciones idénticas, fueron escogidos para hacer la observación: el grupo de prueba trabajó con luz de intensidad variables, mientras que el grupo de referencia trabajó con luz de intensidad constante. Los operarios reaccionaban a la experiencia de acuerdo con sus suposiciones personales, o sea, ellos se consideraban en la obligación de producir más cuando la intensidad de la luz aumentaba, y lo contrario cuando disminuía. Este hecho fue comprobado al cambiar las lámparas por otras de la misma potencia, para hacer creer a los operarios que la intensidad variaba.

Las conclusiones de esta prueba, fueron las siguientes: “se comprobó que el nivel de la producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del empleado (como lo afirmaba la teoría clásica), sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean”<sup>7</sup>.

En cuanto a la motivación económica, Mayo y sus seguidores creían que esa motivación económica era secundaria en la determinación del rendimiento del trabajador. Para la teoría de las relaciones humanas las personas son motivadas

---

<sup>6</sup> Elton Mayo, *The Human Problems of an industrial civilization*, Nueva York, The MacMillan co. 1933

<sup>7</sup> Idalberto Chiavenato, *“Introducción a la teoría general de la administración”*, México 1983, pág 161